

## **РОЗДІЛ 6**

### **Економічна політика у контексті стратегічного розвитку суб'єкту господарювання**

#### **6.3 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Пантелєєв М.С.**

*к.т.н., доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

**Побережний Р.О.**

*асистент, Національний технічний університет "ХПІ", м. Харків*

На сучасному етапі розвитку економіки України важливе значення має проблема досягнення стійкого економічного росту, яка нерозривно пов'язана з успішною діяльністю окремих підприємств. У зв'язку із цим стрімко зростає загальна увага з боку бізнесу до розробки стратегії розвитку підприємства.

Теоретичним і методологічним аспектам стратегічного управління було присвячено чимало спеціальних досліджень і монографій за рубежом і в Україні. Величезний внесок у становлення й розвиток цього розділу науки управління внесли закордонні й вітчизняні вчені - І. Ансофф, Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, К. Ендрюс, М. Портер, О. Виханський, В. Єфремов, О. Кизим, Т. Момот, В. Пономаренко, А. Пушкар, О. Ястремська й багато інші [1 – 9].

У різних дослідженнях пропонуються різні визначення стратегії. А. Чандлер, автор однієї з піонерських робіт в області стратегічного планування, вважає, що стратегія - "це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства й затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей". І. Ансофф у своїй роботі "Нова корпоративна стратегія" визначає стратегію як "один з декількох наборів правил ухвалення рішення щодо поведінки організації". М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі в книзі "Основи менеджменту" дають таке визначення: "Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації й досягнення її цілей". На думку Б. Санто, стратегія - це довгостроковий план і програма дій. Серед українських дослідників також немає єдиної точки зору по даному питанню.

Аналіз згаданих вище, а також інших досліджень у даній області свідчить, що в загальному виді стратегія може бути визначена як ефективна ділова концепція, доповнена набором реальних дій, який здатний привести цю ділову концепцію до досягнення реальних конкурентних переваг, здатних зберігатися тривалий час. Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на глибокій розумінні ринку, оцінці позиції підприємства на ринку, усвідомленні своїх конкурентних переваг. Формування, розвиток і використання конкурентних переваг, є об'єктом дослідження стратегічного менеджменту, і потребують конкретизації, і методичного забезпечення. У зв'язку з багатогранністю економічних категорій "стратегія" і "розвиток", в економічній теорії дотепер триває дискусія щодо теоретичних і методологічних аспектів розробки стратегії розвитку підприємства.

Щодо категорії "розвиток" можна сказати наступне. Відповідно Великому тлумачному словнику сучасної української мови [10] "Розвиток" - необоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів. Тільки одночасна наявність всіх трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін:

- оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій);
- відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного типу;
- при відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому, процес втрачає характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозалежної лінії.

У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів або зв'язків).

Згідно з толковим словником Ушакова під розвитком можна розуміти "...процес переходу з одного стану в інше, більш досконале.". Згідно з толковим словником Ожегова під розвитком можна розуміти "...процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інше, більш досконале; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого".

Таким чином, розвиток - це процес необоротної й закономірної зміни системи, що приводить до зовсім нового стану. Даний стан для системи може бути більш досконалим або, навпаки. Розвиток описується зсувом стану рівноваги, у результаті якого система може прийти в стан більш якісний, або система руйнується або перетворюється в нову систему.

Проведене дослідження пов'язане, насамперед, з потребами підприємств у визначенні нових можливостей і реалізації конкурентних переваг, які забезпечуються, насамперед, стратегією розвитку.

В умовах конкуренції, яка дедалі стає більш жорстокою, розвиток підприємства залежить від трьох груп факторів: внутрішнього середовища, зовнішнього середовища, динамічних здатностей. Єдиної стратегії для всіх підприємств не існує. Кожне підприємство, навіть однієї галузі, унікальне, тому індивідуальне й визначення його стратегії, яка залежить від його потенціалу, а також від багатьох зовнішніх факторів.

Стратегія розвитку підприємства - сукупна програма дій, здійснювана з метою побудови майбутнього даної організації й забезпечення її адаптації до вимог зовнішнього середовища. При високих темпах змін у зовнішньому середовищі, необхідною умовою досягнення стратегічної стабільності підприємства є підвищення швидкості й точності реакції підприємства на зовнішні процеси, тому особлива увага повинна приділятися адаптаційним механізмам і в першу чергу, найбільш інерційним організаційним компонентам, до яких відноситься організаційна культура. Організаційний компонент дозволяє адаптувати підприємства до постійно мінливих ринкових реалій у процесі довгочасного функціонування. Основний вигаш підприємства одержують не за рахунок економії на масштабах і пошуку дешевих ресурсів, а за рахунок своєчасності реагування, при цьому актуально-значимим починає виступати виділення й реалізація характерних взаємозв'язків, вмiла взаємодія зі споживачами й постачальниками.

Лідером процедур формування стратегій вважається Гарвардська школа бізнесу. К. Ендрюс, М. Портер, Г. Хемел і К. Прахалад розробили головні підходи до формування стратегій, основні положення яких наведені в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Підходи до розробки стратегій**

Розроблювачі	Основний зміст розробок	Стратегія	Період
К. Ендрюс	SWOT- аналіз	Економічна стратегія	70-і рр. XX ст.
М. Портер	П'ять сил конкуренції, типові стратегії	Стратегія бізнесу	80-і рр. XX ст.
Г. Хемел К. Прахалад	Стрижневі концепції	Стратегія лідерства	90-і рр. XX ст.

К. Ендрюс визначив стратегію як модель розвитку, засновану на відповідності між існуючими ринковими можливостями й здатностями організації при заданому рівні ризиків (економічну стратегію). Підходи до розробки стратегій бізнесу, засновані на конкурентній позиції організації (конкурентні стратегії) розробив М. Портер, а концепція стрижневих компетенцій належить К. Прахаладу й Г. Хемелу.

При розробці стратегії сучасного підприємства, на наш погляд, рекомендуємо враховувати основні особливості цього процесу, які виділені авторами [11, 12]: - через неповноту інформації в процесі формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які виявляються при складанні програми конкретних заходів; - вже сформульована стратегія використовується для розробки стратегічних програм; - стратегічні орієнтири, такі як цілі, показники, характеристики, взаємозалежні, оскільки те, що на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на нижніх рівнях управління перетворюється в орієнтири програм; - підсумком процесу формування стратегії повинна бути розробка дерева цілей і набору загальних напрямків дій, націлених на розвиток підприємства; - у процесі пошуку стратегічних розв'язків виявляються нові альтернативи, які можуть поставити під сумнів обґрунтованість споконвічного стратегічного вибору орієнтирів і викликати необхідність уточнення (коректування) стратегії.

Оскільки розробка стратегії базується на єдності довгострокового прогнозування й стратегічного планування, до її основних особливостей відносяться наступні: необхідність прогнозування зміни зовнішнього середовища й потенційних можливостей системи при визначенні її цілей; можливість формування різних варіантів розвитку системи; орієнтованість на довгострокову перспективу й використання стратегії як засобу досягнення перспективних цілей

розвитку підприємства. Враховуючи вищевикладене, під стратегією розвитку будь-якого підприємства можна розуміти сукупність його основних прогнозованих перспективних цілей і завдань, націлених на досягнення найкращого економічного результату й погоджених по ресурсах і строках. Як економічна категорія, стратегія як основні складові включає - базову (загальну, комплексну, корпоративну) стратегію, яка є основою будь-якого стратегічного плану й функціональні стратегії, що конкретизують базову стратегію відповідно до основних напрямків діяльності підприємства.

Основою для всіх рішень в області стратегічного планування (включаючи вибір функціональних стратегій) є базова стратегія підприємства. Залежно від того, на якій стадії циклу розвитку перебуває підприємство, може бути обрано один з наступних типів базової стратегії: стратегія виживання; стратегія стабілізації; стратегія росту. Стратегією виживання називається оборонна стратегія, яка використовується звичайно в умовах глибокої кризи підприємства. Основною її метою є перехід до стратегії стабілізації, а потім - до стратегії росту. Стратегія стабілізації використовується, як правило, в умовах нестабільності розвитку підприємства. Її кінцевою метою є перехід до стратегії росту, яка є наступальною стратегією й характерна для нормальної діяльності підприємства. Вона відображає прагнення до економічного росту підприємства.

У рамках базової стратегії можна виділити наступні основні функціональні стратегії: виробничу стратегію; маркетингову стратегію; інноваційну стратегію; фінансову стратегію та інші. Метою виробничої стратегії є визначення необхідних виробничих потужностей підприємства й управління ключовими елементами її виробничого процесу. У рамках маркетингової стратегії відбувається визначення необхідних продуктів і послуг, а також ринків, на яких вони можуть бути запропоновані. Прогнозування фінансових показників стратегічного плану, оцінка інвестиційних проектів, планування продажів, розподіл і контроль фінансових ресурсів проводиться в рамках фінансової стратегії підприємства. Під інноваційною стратегією будь-якого підприємства розуміється сукупність основних прогнозованих перспективних цілей і завдань її інноваційного розвитку, погоджених по ресурсах і строках.

Розробка базової й функціональних стратегій є основою стратегічного управління підприємством. В економічній теорії під процесом стратегічного управління розуміється процес прогнозування, планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання й досягнення перспективних цілей підприємства. Крім того, це також набір дій і рішень, націлених на розробку конкретних стратегій, призначених для досягнення перспективних цілей. У цілому стратегічне управління пов'язане із прогнозуванням і постановкою цілей і завдань, підтримкою взаємовідносин між підприємством і навколишнім середовищем, що дозволяє домагатися підприємству своїх цілей.

Корпоративна стратегія розвитку підприємства визначає довгострокові цілі його діяльності й шляхи їх досягнення. Розробка корпоративної стратегії повинна ґрунтуватися на результатах аналізу діяльності підприємства з урахуванням його потенційних можливостей і поточної ситуації на ринку.

Стратегія розвитку підприємства реалізується в різних планах і містить у собі плани, що задовольняють наступним умовам:

- горизонт планування повинен охоплювати не менш 2-х років;
- цільові показники планів повинні обґрунтовуватися на базі проміжних або контрольних показників окремих тимчасових періодів;
- плани доцільно розробляти по окремих складових елементах (напрямків діяльності підприємства) у рамках сформованої стратегії.

В основі діяльності підприємства лежить процес виробництва продуктів (послуг) і їх реалізації економічним суб'єктам, що функціонують на ринку. Цей

процес нерозривно пов'язаний із процесом відтворення різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, інформаційних і ін.), що здобуваються, й витрачаються з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства. Взаємодію зазначених процесів можна виразити наступною залежністю: "вихідний ресурс - виробництво продукції - її реалізація - гроші - новий ресурс". З урахуванням впровадження організаційно-технологічних інновацій ця залежність достатньо повно відображає суть діяльності підприємства в умовах ринку.

Основними складовими корпоративної стратегії є наступні її елементи або види стратегій:

- фінансово-економічна стратегія, що визначає пріоритети у фінансово-економічній діяльності;
- маркетингова, що дозволяє побудувати системи продажів виготовленої продукції, вибирати сегменти ринку, регулювати цінову політику й ін.;
- інвестиційна стратегія, що забезпечує розробку й реалізацію інвестиційної політики підприємства;
- організаційна, які спрямована на вдосконалювання організаційної структури підприємства;
- виробнича стратегія, що забезпечує раціональне використання встаткування, сировини, напівфабрикатів і комплектуючих, які використовуються у виробництві; формування надійної мережі постачальників комплектуючих і ін.;
- інформаційна стратегія, що має метою впорядкування інформаційних потоків на підприємстві, підвищення ефективності обробки інформації, а також її автоматизацію;
- кадрова, що має метою створення ефективної системи підбору й навчання персоналу, стимулювання його праці, розвиток корпоративної культури.

У науковому плані проблема формування й реалізація комплексної стратегії розвитку підприємства характеризуються недостатньою теоретичною розробленістю, а різноманіття й взаємозалежність різних видів стратегії, можливість реалізації їх в умовах ринку значним числом різних організаційно-економічних заходів суттєво утрудняють комплексне рішення даної проблеми.

Найважливішим елементом корпоративної стратегії розвитку підприємства є її фінансово-економічна складова, оскільки саме вона визначає ринкову "виживаність" підприємства й ураховує вплив усіх інших видів стратегії на кінцеві фінансові результати його діяльності. Динаміка кінцевих фінансових результатів діяльності підприємства є сумарною величиною відповідних змін, викликаних здійсненням заходів, що реалізують різні види його стратегії окремо. Сутність фінансово-економічної складової стратегії розвитку підприємства полягає в досягненні підприємства наступних основних цілей:

- максимізація збуту продукції;
- ефективне інвестування вільних коштів підприємства;
- мінімізація витрат;
- ефективний аналіз ринків, що дає підприємству можливість реалізації своєї продукції з мінімальними витратами;
- оперативний облік прибутків і витрат, що забезпечує контроль і ефективне управління підприємством;
- розвиток підприємства на основі ефективного планування його діяльності.

Допоміжні цілі забезпечують реалізацію основних цілей підприємства й сприяють максимізації економічного результату його діяльності. Допоміжні цілі розвитку підприємства необхідно конкретизувати в його функціональних підрозділах таким чином, щоб кожний цей підрозділ був зайнятий вирішенням як мінімум одного завдання, що впливає з основних цілей підприємства.

Спрямованість допоміжних цілей на досягнення основних цілей є неодмінною умовою успішної діяльності підприємства. Тому, основні й допоміжні цілі розвитку підприємства повинні бути визначені й чітко зафіксовані не тільки в

самій стратегії, але й у положеннях про підрозділи підприємства, посадових інструкціях співробітників і інших документах, що є нормативною базою його діяльності. Це забезпечує орієнтацію діяльності підприємства на підвищення економічної ефективності його діяльності.

Базою побудови узагальненої теорії організаційних змін може служити концепція підприємства як своєрідного системного інтегратора - цілісного економічного суб'єкта, що поєднує в часі й просторі різноманітні соціально-економічні процеси, що й використовує системні, синергетичні й мультиплікативні ефекти [12]. У сучасних умовах таким системним інтегратором може виступати підприємство. Така форма організації виробничо-господарської діяльності дозволяє реалізувати не тільки стандартну функцію виробництва товарів і послуг для інших суб'єктів ринку, але й системну функцію соціальної відповідальності як перед суспільством у цілому, так і перед кожним працівником. Саме в рамках підприємства формуються найбільш сприятливі умови для управління змінами в сфері "організаційної культури", тобто формування системи цінностей, які поділяє персонал підприємства та яка пов'язана з кінцевими цілями організації, установлення стандартів діяльності працівників, забезпечення гнучкого лідерства з акцентом на особисті контакти, створення атмосфери залучення в справу підприємства й ін.

Саме підприємство як гнучка, пластична форма організації господарської діяльності допускає в процесах управління структурними змінами широке різноманіття організаційних рішень - саме в цьому напрямку йдуть пошуки сучасних економічних теорій в області організаційного розвитку.

Розгляд і представлення підприємства як складної господарської системи дозволяє в концептуальній схемі "інтегративного" підходу, у моделях організаційних змін (ОЗ) і організаційного розвитку (ОР) використовувати представлення про сучасне підприємство як про безліч конфігурацій, альтернативних інституціональних установлень, серед яких необхідно здійснити вибір для того, щоб максимізувати ефективність підприємства.

Відмінність такого представлення підприємства від підприємства як кібернетичної системи при "системотехнічному" підході зводиться до того, що при цьому розглядається й враховується не єдиний оптимальний стан у кожній підсистемі, а безліч взаємозалежних станів. Це дає можливість описати поведінку підприємства й процеси управління організаційними змінами в термінах процесів активної адаптації, самоорганізації й самонастроювання.

Основним завданням розробки методології організаційних змін є обґрунтування базових передумов (системи принципів), необхідних для формування концепції інтеграційного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Принципово важливими є наступні фундаментальні особливості й властивості підприємства, розглянутого й аналізованого як складна господарська система, які сформульовані в дослідженнях провідних спеціалістів в області системного підходу й системного аналізу в економіці. Ці особливості формують методологічний базис інтегративного підходу до проблеми організаційного розвитку і є наступними:

1. Здатність системи перетерплювати зміни, зберігаючи саму себе - закон функціональної еволюції або закон цілісності систем - є найважливішим законом теорії систем.

2. Господарська (соціально-економічна) система як цілісний утвір здійснює свою життєдіяльність не тільки по програмі (образ поведінки), але й з урахуванням реакції на поточну, заздалегідь не відому випадкову зміну навколишнього середовища.

3. Перехід до розгляду підприємства як відкритої системи вимагає постановки додаткових цілей, що забезпечують успіх підприємству тільки при відповідності внутрішніх умов діяльності й факторів зовнішнього середовища.

4. Підприємство як складна господарська система в рамках тенденції до стабільності виробляє внутрішні імпульси розвитку. Такого роду "внутрішня енергія" є джерелом еволюційних процесів у господарських системах. Ця здатність до розвитку характеризує організаційний потенціал (ОП) господарської системи.

5. Ріст складності середовища діє на параметри гнучкості структури господарської системи в напрямку децентралізації й диверсифікованості. Чим вище різноманітність середовища, зокрема, ринків, на яких є присутнім дана господарська система, тем значніше прагнення до спеціалізації її підрозділів, у тому числі ринкової.

6. Невизначеність середовища змушує господарську систему формувати так звані "ядра" діяльності й здійснювати вибіркиму децентралізацію в напрямку до цих "ядер". Ці "ядра" формують основу організаційного потенціалу.

Кожне "ядро" діяльності має структуру, обумовлену характеристиками його власного середовища. Інакше кажучи, неоднорідність середовища організації породжує вибіркиму децентралізацію як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку.

7. Умови невизначеності зовнішнього й внутрішнього середовища господарської системи, з одного боку, і свободи вибору як необхідної умови змін, - з іншого, а також вимоги механізму управління організаційним розвитком, дозволяють виділити три основні компоненти організаційного потенціалу: інтелектуальний потенціал; внутрішньоорганізаційний потенціал; зовнішньоорганізаційний потенціал (зміни, реалізовані на стику "середовище-система"). Концепція організаційного розвитку передбачає, що для ефективного функціонування організації необхідна відповідність інтелектуального потенціалу господарської системи умовам зовнішнього середовища й внутрішньоорганізаційним вимогам (рис. 1).

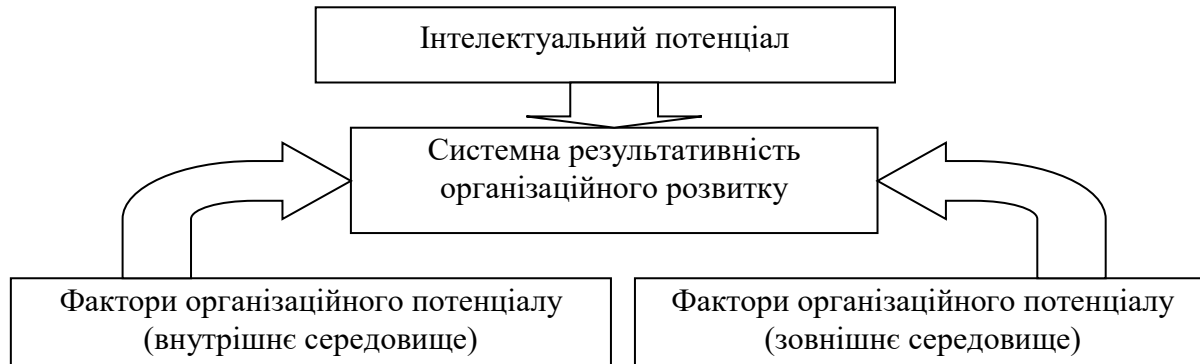


Рис. 1. Фактори організаційного потенціалу

Необхідний рівень організаційного розвитку, що відображає у максимальному ступені сформульовані властивості підприємства як складної господарської системи, буде досягнутий, якщо відповідно конкретних напрямків, видів і типів ОЗ використовуються адекватні схеми вимірів кінцевої організаційної результативності, механізми реалізації й способи закріплення таких змін. Двоїстий характер природи управління ОЗ полягає в тому, що базовим способом "закріплення" змін і одночасно основним типом таких змін виступають самі структурні зміни в адміністративному, інформаційному або властиво господарському аспектах.

Зміни в конкретній організації, як правило, пов'язані зі змінами зовнішніх і внутрішніх потоків обміну - матеріальних, фінансових, інформаційних - з іншими підприємствами в зовнішньому оточенні або ж з іншими підрозділами й блоками у внутрішньому середовищі. В основі організаційних змін лежить концепція розвитку

підприємства як господарської системи, що діє в певному середовищі, причому в контексті управління ОЗ до середовища ставиться сама концепція й, відповідно, стратегія організаційних змін і пов'язані з ними нововведення, до яких "повинна" пристосуватися, адаптуватися організація. Тому, процеси управління організаційними змінами починають визначати динаміку організації, і в такий спосіб можна говорити про необхідність цілеспрямованого управління змінами як особливого класу організаційно-динамічних процесів, що вимагають розробки й використання спеціальних методів і механізмів реалізації.

Організаційно-динамічні процеси управління змінами служать базою, засобом забезпечення процесів ефективного функціонування й розвитку підприємств. У результаті з'являється можливість реально здійснити й створити динамічну, гнучку господарську організацію, здатну до реалізації адаптаційного синергізму.

## Література

1. И. Ансофф Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 1999. - 414 с.
2. Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал Стратегический процесс. концепции, проблемы, решения. - СПб.: Питер, 2001. - 567 с.
3. Санто Б. Инновация как средство экономического развития.-М.: Прогресс, 2000.-255 с.;
4. Основы менеджмента : [Учебник]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. - 3-е изд. - М. : Дело, 2000.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998. - 296 с.
6. В.С. Ефремов Стратегия бизнеса. — М.: Финпресс. 1998. — 21 с.
7. А.И. Пушкар, А.Н. Тридид, А.Л. Колос. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы: Научное издание. — Харьков: ООО "Модель Всесвіту", 2001.—452 с.
8. В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский, С. Л. Кушнар, Полуэктова, Г. А. Шульга. Механизм управления предприятием: стратегический аспект — Харьков: ХГЭУ, 2002. — 252 с. (рос.)
9. В. С. Пономаренко, О. М. Тридид, М. О. Кизим. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія — Х.: ІНЖЕК, 2003. —323 с.
10. 7-е видання: Великий тлумачний словник сучасної української мови (з. Дод., допов. на CD) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — К.: Ірпінь: ВТФ "Перун", 2009. — 1736 с.: іл. — ISBN 966-569-013-2
11. Булава И.В. и др. Теория и методология разработки стратегии развития предприятия: Монография - РИО МАОК, 2009 г.
12. Соколов Д.В., Мартынов Л.М., Морозов А.Н. Управление организационными изменениями: Учебное пособие.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008.- 170 с.